VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

3. Các Quyết định Hợp lý

3.1. Trình tự các sự kiện trong các thủ tục ra quyết định như là một khuôn khổ cho các quyết định hợp lý.

Trong thực tiễn, việc tìm được giải pháp cho một vấn đề quyết định thường mất nhiều thời gian. Điều này là do cần phải có nhiều suy nghĩ từ khi phát hiện vấn đề đó đến khi chọn lựa hành động tối ưu. Cần thời gian để hiểu thấu vấn đề đó, tìm ra những cách tiếp cận có ý nghĩa đối với giải pháp cho vấn đề đó và biết chọn lựa phương án nào. Vì thế cho nên điều thích hợp là nhìn vào các quyết định như là các quá trình suy nghĩ và nhận thấy các quyết định hợp lý như là kết quả của các thủ tục ra quyết định hợp lý. Chúng ta bắt đầu bằng cách cho thấy các thủ tục ra quyết định hoạt động như thế nào và các loại cân nhắc kỹ lưỡng nào có tác động trong các thủ tục ra quyết định này.

Chúng ta hãy bắt đầu với một ví dụ về việc thủ tục ra quyết định có thể hoạt động như thế nào trong thực tiễn. Ông Mordasini là người đứng đầu phụ trách sản xuất tại Công ty Autotech Inc., một công ty công nghiệp chế tạo Thụy Sĩ chuyên sản xuất các bộ phận bằng kim loại của ô tô. Ngoài việc cai quản xấp xỉ 100 công nhân sản xuất và trông coi việc lập kế hoạch sản xuất, ông Mordasini còn chịu trách nhiệm về việc vận hành và bảo trì nhà máy. Đối với việc gia công kim loại, phân xưởng sản xuất có một số máy tiện, máy phay và máy khoan. Phân xưởng sản xuất cũng có thiết bị đánh bóng các chi tiết kim loại và những bể dung dịch để mạ các chi tiết cho khỏi bị ăn mòn, gỉ sét.

Vào một buổi chiều thứ Hai, lúc 4 giờ 15 chiều, chỉ mười lăm phút trước khi kết thúc ngày làm việc, ông Mordasini được gọi vào bộ phận tiện. Một trong năm chiếc máy tiện bị cháy! Khi ông đến nơi, thì ông Jäk, đốc công của bộ phận này, đã dập tắt xong ngọn lửa ở động cơ điện của chiếc máy tiện bị cháy bằng cách sử dụng một bình chữa lửa. Một giờ sau đó, chiếc máy tiện này đã nguội bớt đủ để cho ông Mordasini và ông Jäk có thể xác định mức độ hư hỏng. Ngọn lửa làm cháy động cơ điện đã làm cho chiếc máy tiện này nóng lên đến mức các chi tiết máy riêng lẻ đã bị biến dạng. Hai ông đồng ý ngay lập tức rằng chiếc máy tiện này sẽ không bao giờ sản xuất ra các chi tiết kim loại đạt chất lượng cần thiết như trước nữa và vì thế giá trị của chiếc máy này bị giảm xuống còn giá trị kim loại phế liệu.

Do bộ phận tiện hoạt động với mức 100% công suất, nên ông Mordasini ra lệnh áp dụng giờ làm việc mới từ Thứ Tư. Ông Jäk phải đảm bảo vào Thứ Ba rằng một trong những chiếc máy tiện còn lại được vận hành thêm từ 5 giờ sáng đến 7 giờ sáng và từ 4 giờ 30 chiều đến 9 giờ tối, kể từ Thứ Tư trở đi. Hơn nữa, công nhân ở bộ phận tiện sẽ phải làm việc thêm ngoài giờ vào các buổi sáng Thứ Bảy, nếu cần thiết.

Vào sáng Thứ Ba, ông Mordasini báo ngay cho giám đốc điều hành, ông Kämpf, về sự cố đã xảy ra và các biện pháp đối phó. Hai ông đồng ý rằng chiếc máy bị hư hỏng này, vốn

đã được bảo hiểm, phải được thay thế. Ông Kämpf còn tin rằng có thể thay thế chiếc máy tiện điều khiển bằng tay đã bị phá hỏng này bằng một chiếc máy tự động hay bán tự động. Ông Kämpf giao cho ông Mordasini nhiệm vụ xây dựng và đánh giá những phương án chọn lựa khác nhau. Ông Kämpf trông đợi nhận được một đề án toàn diện từ ông Mordasini càng sớm càng tốt.

Ông Mordasini bắt đầu công việc được giao ngay lập tức và xác định những điều kiện cơ bản cho chiếc máy tiện mới:

- Trong những năm gần đây, công suất của bộ phận tiện, với năm chiếc máy tiện, luôn luôn được sử dụng hoàn toàn. Bộ phận này mang lại khoản lợi nhuận gộp là 1.776,500 frăng Thụy Sĩ vào năm vừa qua, với năm chiếc máy tiện điều khiển bằng tay hoạt động 220 ngày, mỗi ngày 8,5 giờ. Như thế mỗi máy tạo ra 190 frăng Thụy Sĩ lợi nhuận gộp mỗi giờ. Sau khi thảo luận với ông Kessler, giám đốc bán hàng của công ty Autotech, ông Mordasini biết rõ là có thể nhận được các đơn đặt hàng bổ sung, tương đương xấp xỉ với khoản lợi nhuận gộp của một năm là 600.000 frăng Thụy Sĩ. Để không phải đưa ra những khoản giảm giá, sự gia tăng khối lượng hàng được đặt mua cần phải xảy ra dần dần trong ba năm. Để được an toàn, ông Kessler và ông Mordasini quyết định tính đến khối lượng hàng được đặt phụ trội chỉ có giá trị tương đương với khoản lợi nhuận gộp 300.000 frăng Thụy Sĩ.
- Về đặc tính chính xác của chiếc máy này, ông Mordasini nhận thấy không có lý do gì để thay đổi so với tiêu chuẩn trước đây là 1/100mm.
- Chính sách của công ty là chỉ mua và sử dụng máy móc đáp ứng hoàn toàn yêu cầu về an toàn của công ty bảo hiểm tai nạn Thụy Sĩ.
- Sau khi tham khảo ý kiến cấp trên, cuối cùng ông Mordasini quyết định phải thay thế chiếc máy tiện trong vòng ba tháng. Thật là không hợp lý khi đòi hỏi công nhân của bộ phận tiện làm việc ngoài thời gian lâu hơn ba tháng.

Theo đó, ông Mordasini liên hệ với ba nhà sản xuất máy tiện cũng như một nhà buôn bán máy đã qua sử dụng. Bởi vì nhà buôn bán này không có chiếc máy tiện nào trong kho đáp ứng bốn yêu cầu nói trên, nên đã được loại khỏi danh sách các nhà cung ứng tiềm năng. Các đại diện của ba nhà sản xuất kia đến thăm công ty Autotech nội trong tuần lễ mà ông Mordasini liên hệ và, nhớ rõ mức độ khẩn cấp của tình hình, hứa hẹn sẽ gởi văn bản chào giá chậm nhất là cuối tuần tiếp theo.

Bản chào giá đến đúng lịch biểu. Trước tiên, ông Mordasini kiểm tra xem liệu các bản chào giá này có đáp ứng các điều kiện cơ bản do ông ấn định không và ông tìm thấy tất cả đều đáp ứng đầy đủ. Kế đó, ông Mordasini lập một bảng, cùng với giám đốc tài chính, ông Wälti, như trong **Hình 3.1**, cho thấy số năm sử dụng và những tác động tài chính của mỗi phương án. Chiếc máy tiện điều khiển bằng tay từ nhà cung ứng trước đây là phương án gần giống nhất với chiếc máy bị phá hỏng và thể hiện sự thay thế đơn giản. Khoản đầu tư 180.000 frăng Thụy Sĩ được trang trải bởi hợp đồng bảo hiểm hỏa hoạn. Chiếc máy tiện bán tự động từ Kunz có cùng công suất như chiếc máy điều khiển bằng tay và vì thế đủ

tiêu chuẩn là một đầu tư hợp lý hóa. Cuối cùng, chiếc máy tự động từ Hinz chắc là thể hiện sự đầu tư cho cả hợp lý hóa lẫn mở rộng.

Như có thể thấy trong hình minh họa, Phương án A dùng làm phương án tham chiếu. Doanh thu và chi tiêu hàng năm của các phương án B và C không được biết hoàn toàn, nhưng gia tăng doanh thu và gia tăng hay sụt giảm chi tiêu có thể xác định so với phương án A.

Bởi vì trong bất cứ trường hợp nào thì chiếc máy tiện bị hư hỏng cũng phải được thay thế và việc thay thế này sẽ do công ty bảo hiểm chi trả, nên Phương án A là phương án zero đối với Mordasini. Phương án A sẽ được chọn nếu không có phương án nào trong hai phương án kia chứng tỏ là có lợi hơn về mặt kinh tế so với việc thay thế đơn giản. Ông Mordasini đánh giá tác động kinh tế của các phương án B và C, như thường lệ ở công ty Autotech, bằng cách tính toán các giá trị hiện tại ròng. **Hình 3.2** cho thấy kết quả của những tính toán này. Những điểm sau đây đáng nêu ra:

- Các giá trị hiện tại ròng được tính toán dựa trên nội suất sinh lợi (nội suất thu hồi vốn) là 10%. Con số này không chỉ đủ trang trải lãi suất trên vốn đầu tư mà còn bao gồm một khoản phụ thu để bù rủi ro.
- Bởi vì trong bất cứ trường hợp nào cũng phải thay thế chiếc máy tiện bị hư hỏng và khoản đầu tư cần thiết là 180.000 frăng Thụy Sĩ được trang trải bởi bảo hiểm, nên ông Mordasini giảm khoản chi tiêu đầu tư của phương án B và phương án C trong tính toán một lượng bằng số tiền 180.000 frăng này.
- Như hình minh họa cho thấy, cả hai phương án đều mang lại giá trị hiện tại ròng dương. Giá trị hiện tại ròng của phương án C tốt hơn giá trị hiện tại ròng của phương án B. Điều này đúng không những xét theo giá trị tuyệt đối mà còn tương đối so với số tiền được đầu tư.

Trên cơ sở những tính toán này, ông Mordasini khuyên giám đốc điều hành, ông Kämpf, chọn phương án C. Ông Kämpf chấp nhận đề nghị này. Theo đó, ông Mordasini gởi đơn đặt hàng cho Hinz, tổ chức việc loại bỏ chiếc máy tiện cũ và thuê những nhà xây dựng địa phương chuẩn bị móng và các đầu nối điện và nước, cho chiếc máy mới. Ông giám sát công việc chuẩn bị và lắp đặt, thử nghiệm và chính thức nghiệm thu chiếc máy tiện mới cũng như kiểm tra các hóa đơn liên quan.

Các phương án chọn lựa	Số năm sử dụng	Đầu tư bao gồm cả lắp đặt tính bằng nghìn frăng Thụy Sĩ	Chênh lệch doanh thu hàng năm tính bằng nghìn frăng Thụy Sĩ	Chênh lệch chi phí nhân sự hàng năm tính bằng nghìn frăng Thụy Sĩ	Chênh lệch chi phí năng lượng và bảo trì hàng năm tính bằng nghìn frăng

					Thụy Sĩ
A: Máy tiện điều khiển bằng tay từ nhà cung ứng trước đây	8	180	0	0	0
B: Máy tiện bán tự động từ Kunz	8	360	0	–40	0
C: Máy tiện tự động từ Hinz	6	1070	Năm 1: +100 Năm 2: +200 Năm 3 + những năm sau đó: +300	–60	+10
Giá trị âm: tiết kiệm chi phí, so với phương án A Giá trị dương: doanh thu gia tăng hay chi phí gia tăng so với phương án A					

Hình 3.1: Số năm sử dụng và các tác động tài chính của ba phương án chọn lựa.

Phương án chọn lựa	Giá trị hiện tại ròng	Các khoản chênh lệch doanh thu/chi phí của phương án B và phương án C so với phương án A trong các năm 0 đến 8								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
B	–	-180	+40	+40	+40	+40	+40	+40	+40	+40
	+34	-180	+36	+33	+30	+27	+25	+23	+21	+19
C	–	-890	+150	+250	+350	+350	+350	+350	–	–
	+369	-890	+136	+207	+263	+239	+217	+197	–	–

Con số phía trên =	Các khoản chênh lệch doanh thu/chi phí tính bằng nghìn frăng Thụy Sĩ
Con số phía dưới =	Các khoản chênh lệch doanh thu/chi phí tính bằng nghìn frăng Thụy Sĩ đã được chiết khấu bằng nội suất sinh lợi là 10%.

Hình 3.2: Kết quả tính toán giá trị hiện tại ròng của phương án B và phương án C

Trên đây, chúng ta đã mô tả cách thức xử lý một vấn đề quyết định cụ thể. Bây giờ chúng ta sẽ đưa ra một mô hình có tính mô tả tổng quát về thủ tục ra quyết định, mô hình này cho phép hệ thống hóa cách thức có thể tiếp cận việc ra quyết định trong thực tiễn.

Trong mô hình có tính mô tả của chúng ta về thủ tục ra quyết định, trước hết chúng ta phải phân biệt giữa tác nhân và tình trạng liên quan đến quyết định:

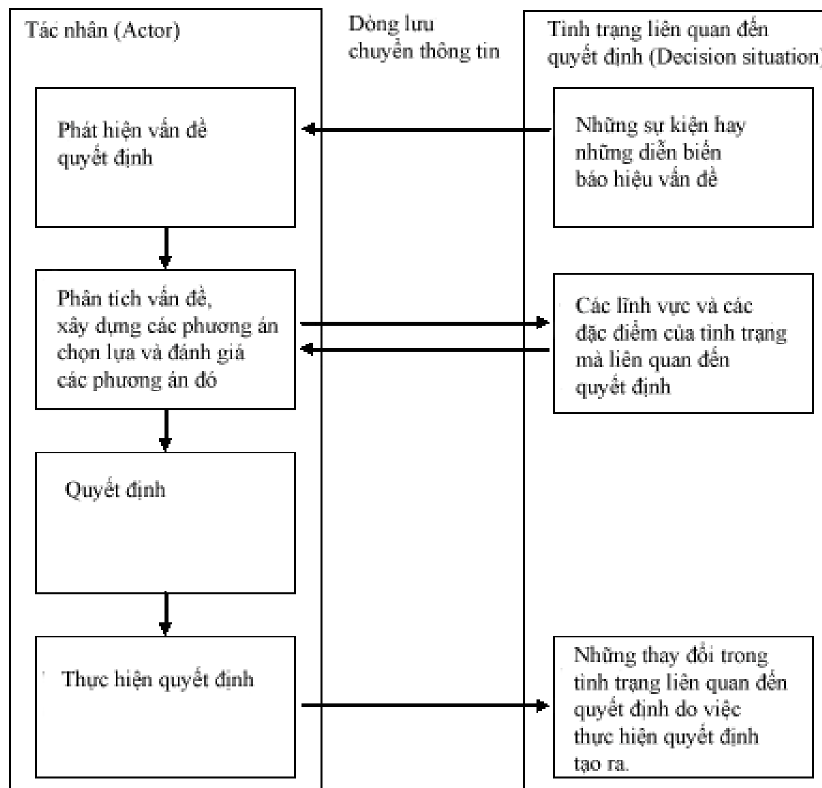
- Khi chúng ta nói đến tác nhân, chúng ta đề cập đến người hay nhóm người phân tích, đánh giá và hành động. Cho dù người đốc công, ông Jäk, giám đốc bán hàng, ông Kessler, giám đốc tài chính, ông Wälti, và giám đốc điều hành, ông Kämpf, đều tham gia một phần vào công việc này, nhưng chỉ có ông Mordasini là tác nhân trong ví dụ này. Với tư cách là người đứng đầu phụ trách sản xuất, ông Mordasini áp dụng các biện pháp khẩn cấp, phân tích vấn đề, xây dựng các phương án giải quyết vấn đề và đánh giá các phương án này. Trên thực tế, ông là người ra quyết định và tổ chức việc thực hiện quyết định tiếp theo sau đó.
- Tình trạng liên quan đến quyết định bao gồm tất cả những lĩnh vực và những đặc điểm của tình trạng mà liên quan đến quyết định đó. Những lĩnh vực và đặc điểm này sẽ thường bao gồm những bộ phận nhất định của công ty, các thị trường cụ thể và ngoài ra còn các yếu tố về môi trường liên quan đến sự phát triển của chúng. Trong một số quyết định nhất định, những đặc điểm riêng biệt của các tác nhân cũng có thể trở thành một phần của tình trạng liên quan đến quyết định. Điều này đúng, ví dụ như, khi một người giám đốc tính đến khả năng và lợi ích của riêng mình trong khi soạn thảo bản mô tả công việc. Trong ví dụ của chúng ta, tình trạng liên quan đến quyết định là bộ phận tiện với các nguồn lực, các qui trình và hiệu quả thực hiện của bộ phận này. Tuy nhiên, những mối quan hệ giữa bộ phận tiện và các phần khác của công ty, như bộ phận bán hàng, và những mối quan hệ với môi trường bên ngoài, như những nhà cung ứng máy tiện, cũng là một phần của tình trạng liên quan đến quyết định.

Ngoài sự phân biệt giữa tác nhân và tình trạng liên quan đến quyết định, chúng ta cũng có thể xác định những nhiệm vụ phụ, tiêu biểu trong quá trình ra quyết định:

- Tác nhân nhận thông tin về môi trường trên cơ sở tiếp diễn. Hầu hết thông tin này được nhận vào mà không phụ thuộc bất kỳ sự phân tích, quyết định hay hành động nào. Tuy nhiên, một số mẫu thông tin đặc biệt, như tin tức về vụ cháy chiếc máy tiện trong ví dụ của chúng ta, có thể có tác dụng như một chỉ báo về vấn đề và khởi động thủ tục ra quyết định. Từ thời điểm này trở đi, phần môi trường liên quan được gọi là tình trạng liên quan đến quyết định.

- Sau khi phát hiện một vấn đề quyết định, việc tiếp theo thường là tiến hành phân tích. Tác nhân phải hiểu vấn đề này trước khi tác nhân có thể giải quyết vấn đề. Trong ví dụ của chúng ta, vấn đề nói trên tương đối đơn giản để hiểu và gọi tên. Vấn đề nói trên chủ yếu là việc thay thế chiếc máy bị hư hỏng. Vì thế, ông Mordasini có thể tập trung vào việc qui định rõ những điều kiện cơ bản mà giải pháp của vấn đề phải đáp ứng. Các kết quả của sự phân tích nói trên tạo nên cơ sở để xây dựng các phương án chọn lựa về giải pháp. Trong ví dụ nói trên, ông Mordasini liên hệ với các nhà sản xuất máy tiện và yêu cầu họ gởi bản chào giá cho công ty mình. Trước khi có thể đưa ra quyết định thì phải đánh giá các phương án chọn lựa. Trong ví dụ nói trên, ông Mordasini tính toán giá trị hiện tại ròng của các phương án B và C. Việc phân tích, và việc xây dựng cũng như đánh giá các phương án chọn lựa sau đó, không thể diễn ra trong một căn phòng nhỏ yên lặng; mà đòi hỏi phải tương tác với tình trạng liên quan đến quyết định. Đây là cách duy nhất tác nhân có thể nhận được thông tin cần thiết nhằm đi đến một quyết định đúng đắn. Trong ví dụ nói trên, ông Mordasini liên hệ với giám đốc bán hàng, giám đốc tài chính và nhiều nhà cung cấp tiềm năng khác nhau.
- Việc phân tích và xây dựng cũng như đánh giá các phương án chọn lựa càng tốt thì càng dễ đi đến quyết định cuối cùng. Trong ví dụ nói trên, ông Mordasini và ông Kämpf chọn phương án C trên cơ sở giá trị hiện tại ròng cao của phương án này thật không khó khăn gì.
- Sau khi đưa ra quyết định, phải bảo đảm việc thực hiện quyết định đó. Trong ví dụ nói trên, ông Mordasini đảm nhiệm việc đặt hàng để mua chiếc máy tiện (tự động) mới cũng như điều phối việc lắp đặt chiếc máy mới này.

Hình 3.3 tóm tắt những điều được trình bày ở trên dưới dạng biểu đồ. Kết quả là một mô hình về quá trình quyết định (decision process). Mô hình này là một cơ sở hữu ích để dựa vào đó mà phân tích và hệ thống hóa các quá trình quyết định trên thực tế. Mô hình này cũng sẽ chứng tỏ là hữu ích như là một cơ sở để phát triển những đề nghị có tính qui tắc đối với giải pháp của các vấn đề quyết định. Nội dung này sẽ được thảo luận lại trong Phần Hai của cuốn sách này.



Hình 3.3: Mô hình có tính mô tả về quá trình quyết định

3.2. Yêu cầu của quá trình quyết định hợp lý

Sau khi đã xây dựng một mô hình có tính mô tả về quá trình quyết định dựa trên một ví dụ, bây giờ chúng ta cần thảo luận về vấn đề khi nào thì một quá trình như thế có thể được mô tả đặc trưng là quá trình quyết định hợp lý.

Trước hết chúng ta phải phân biệt giữa một mặt là tính hợp lý dựa trên nội dung hay thực chất và mặt kia là tính hợp lý hình thức. (Barnberber & Coenenberg, 2002, trang 3 f..Brauchlin, 1990, p. 344 f):

- Đối với tính hợp lý hình thức, yêu cầu về tính hợp lý chỉ đề cập đến quá trình quyết định nhằm mục đích đạt được một mục tiêu cho trước. Tính hợp lý của bản thân mục tiêu này không được xem xét.
- Ngược lại, tính hợp lý dựa trên nội dung hay thực chất đòi hỏi tiên quyết rằng mục tiêu cũng phải được xem xét về tính hợp lý. Mục tiêu phải "đúng"; mục tiêu này là mục tiêu duy nhất xác đáng, bên cạnh mục tiêu này, tất cả các mục tiêu khả dĩ khác có vẻ "sai". Trong trường hợp này, cần phải có tính hợp lý không những đối với quá trình quyết định mà còn đối với mục tiêu liên quan.

Hầu hết các nhà nghiên cứu giả định rằng việc chọn lựa mục tiêu trong quá trình ra quyết định chung cuộc là một vấn đề về các giá trị chủ quan. Trên quan điểm khoa học, người ta không thể xác định các giá trị này là đúng hay sai một cách khách quan. Đa số áp đảo các nhà nghiên cứu xem các mục tiêu trong quá trình quyết định là được định trước; như thế cơ sở có ý nghĩa duy nhất để xây dựng các thủ tục ra quyết định là tính hợp lý hình thức của bản thân các quá trình quyết định. Mặc dù là những người ủng hộ tính hợp lý hình thức, chúng tôi cũng có thể xem một số mục tiêu là không thể biện minh về mặt luân lý hoặc đạo đức là xác đáng. Nhưng khi điều này xảy ra, thì cần phải hiểu đó là một sự phán đoán chủ quan và không phải là một lời khẳng định có tính khoa học.

Những người xem các mục tiêu của riêng mình là các mục tiêu duy nhất đúng đang đưa ra lời khẳng định rằng họ có lý thuyết duy nhất đúng, mà từ lý thuyết đó họ có thể suy ra các mục tiêu này, hay lời khẳng định rằng sự phán đoán chủ quan của họ (ví dụ những phán đoán dựa trên hệ tư tưởng hay tôn giáo) đơn giản là ưu việt hơn những mối quan tâm của người khác. Với tư cách là những nhà nghiên cứu khoa học, các tác giả của cuốn sách này không chấp nhận những quan điểm như thế. Vì thế, toàn bộ những thảo luận kỹ lưỡng thêm sẽ dựa vào khái niệm tính hợp lý hình thức.

Như thế, một quá trình quyết định phải đáp ứng những yêu cầu gì nếu muốn được gọi một cách đúng đắn là quá trình "hợp lý theo hình thức"?

Người ta thường cho rằng trong thực tiễn, chính thành công hay thất bại cuối cùng xác định ngược về quá khứ một quyết định hợp lý hay không hợp lý là gì. Nhưng theo chúng tôi, thành công hay thất bại sau đó không phải là tiêu chuẩn để đánh giá. Ta phải phân biệt rõ ràng giữa một quyết định hợp lý và một quyết định thành công. Mặc dù hành động hợp lý phải dẫn đến những quyết định thành công hơn, nhưng việc giả định rằng với tính hợp lý hình thức ta có thể khắc phục được nhiều sự không chắc chắn cố hữu trong một quyết định và bảo đảm thành công sẽ thể hiện một sự hiểu biết sai lầm về tính hợp lý. Eisenführ & Weber làm rõ sự khác biệt giữa quyết định hợp lý và quyết định thành công bằng những ví dụ đơn giản sau đây: Nếu sau khi phân tích cẩn thận, bạn thực hiện một khoản đầu tư vào cổ phần và đầu tư của bạn sau đó bị giảm giá trị đột ngột, thì đầu tư này không trở nên kém hợp lý hơn do việc giảm giá trị đó. Nếu một sinh viên đặt một trăm đồng euro cuối cùng của anh ta vào số 17 trong trò chơi cờ bạc ru-lét và thật sự thắng cuộc, thì quyết định này cũng không hợp lý hơn do sự thành công đó so với trong trường hợp không thành công (Eisenführ & Weber, 1999, trang 4).

Như thế, tính hợp lý không liên quan đến sự thành công hay những kết quả thật sự của phương án đã được chọn; mà tính hợp lý đề cập đến việc quá trình quyết định được tiến hành một cách có hệ thống và kỹ lưỡng đến mức độ nào. Nhìn chung người ta giả định rằng một quyết định có thể được mô tả là hợp lý nếu quá trình quyết định thể hiện những đặc điểm sau đây (Kühn, 1969, trang 6 ff.):

(1) Quá trình quyết định hoàn toàn hướng về mục tiêu; quá trình quyết định tập trung một cách nhất quán vào mục tiêu hay các mục tiêu.

(2) Những sự cân nhắc kỹ lưỡng sử dụng trong quá trình quyết định dựa vào thông tin liên quan mà thông tin này được đánh giá càng khách quan càng tốt.

(3) Quá trình quyết định tuân theo một thủ tục hành động được tổ chức chu đáo và có hệ thống và sử dụng những qui tắc có thứ tự rõ ràng; những người không tham gia có thể hiểu được quá trình quyết định này dễ dàng.

Bây giờ chúng tôi sẽ lần lượt bình luận về mỗi đặc điểm nói trên.

Yêu cầu về định hướng mục tiêu đối với các quyết định hợp lý theo hình thức (Đặc điểm 1) ảnh hưởng đến tất cả những sự cân nhắc kỹ lưỡng thiết yếu trong quá trình quyết định. Chính bước đầu tiên, đó là bước phát hiện vấn đề, liên quan đến những mục tiêu hiện không đạt được hay ở đâu thành quả trong việc đạt mục tiêu có thể được cải thiện. Phân tích vấn đề là sự tìm kiếm những cách giải thích cho việc đạt được các mục tiêu. Những cách giải thích này giúp xác định những biến quyết định chính yếu liên quan đến mức độ đạt được mục tiêu tốt hơn. Về bước xây dựng các phương án chọn lựa, chỉ những biện pháp hứa hẹn dẫn đến một mức độ cải thiện trong việc hoàn thành mục tiêu mới cần được thảo luận. Cuối cùng, việc đánh giá các phương án chọn lựa, vốn thiết yếu cho việc chọn phương án tốt nhất, sẽ dựa vào tiêu chí quyết định đã được rút ra từ các mục tiêu.

Yêu cầu đòi hỏi quá trình quyết định phải dựa vào dữ liệu liên quan được sử dụng càng khách quan càng tốt (Đặc điểm 2) có thể dường như hiển nhiên, tuy thế cũng cần xem xét thêm. Tính hợp lý hình thức không đòi hỏi thông tin phải đầy đủ, hoàn toàn khách quan và thậm chí là chắc chắn. Cụm từ “càng khách quan càng tốt” hay nói theo tiếng Anh là “khách quan như có thể” có những chữ “như có thể thật quan trọng; nó tính đến những giới hạn của tình trạng liên quan đến quyết định trên thực tế, trong đó các nguồn lực tài chính để thu nhận thông tin thường rất hạn chế. Phù hợp với sự định hướng theo mục tiêu của các quyết định hợp lý theo hình thức, phân tích chi phí-lợi ích được sử dụng trước khi thu nhận thông tin. Tầm quan trọng về tài chính và mức độ rủi ro, mà một vấn đề thể hiện, sẽ xác định bao nhiêu chi tiêu vào việc thu nhận thông tin được biện minh là chính đáng.

Thủ tục được tổ chức chu đáo và có hệ thống và những nguyên tắc có thứ tự rõ ràng (Đặc điểm 3) dẫn đến những cân nhắc kỹ lưỡng mà những người không tham gia có thể hiểu được dễ dàng. Đối với những người bên ngoài, các kết quả của một quá trình như thế sẽ có vẻ có căn cứ tốt. Tuy nhiên, người bên ngoài có thể theo đuổi những mục tiêu khác và có thể diễn giải thông tin một cách khác hoặc họ quả thực có sẵn thông tin hoàn toàn khác để dùng. Điều này có thể có tác dụng là họ sẽ quyết định khác với tác nhân.

3.3. Hỗ trợ từ khoa học quản lý cho việc ra quyết định hợp lý

Một trong những trọng tâm chính của khoa học quản lý là hỗ trợ các nhà điều hành trong việc xử lý các quyết định. Ngoài ra, khoa học quản lý, giống như tất cả khoa học khác, cũng theo đuổi mục tiêu giải thích về thực tế.

Với tư cách là một khoa học, quản lý đóng góp vào hoạt động thực tiễn theo hai cách:

- Khoa học quản lý phân tích thực nghiệm xây dựng các mô hình giải thích. Những sự giải thích về thực tế này có thể được sử dụng trong việc ra quyết định để tiên đoán những phát triển trong tương lai và xác định tác động của các phương án chọn lựa. Các mô hình về hành vi mua sắm là ví dụ tiêu biểu của những mô hình giải thích này. Các mô hình về hành vi mua sắm chỉ ra cho các giám đốc hay trưởng phòng tiếp thị thấy những người mua cảm nhận như thế nào về các bản chào hàng khác nhau trên thị trường, họ đánh giá các bản chào hàng này ra sao và cuối cùng họ quyết định chọn một bản chào hàng cụ thể bằng cách nào.
- khoa học quản lý chuẩn tắc thực hành đề xuất những thủ tục ra quyết định vốn có thể giúp tác nhân xử lý các vấn đề quyết định.

Cuốn sách này thuộc về loại thứ hai. Trong Phần Hai, chúng tôi sẽ giới thiệu về thủ tục xử lý các vấn đề quyết định phức tạp.